

Admir Ćebić<sup>1</sup>

Mirela Ćebić<sup>2</sup>

## ULOGA DOKUMENTACIJE U SISTEMU OCJENJIVANJA PERFORMANSI ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE

### Sažetak

Sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih obuhvata ocjenu stručne spreme za odgovarajuće radno mjesto, ocjenu profesionalnog iskustva, obučenost, ali i ocjenu ličnih performansi zaposlenih. Predmet istraživanja obuhvata identifikaciju i analizu uloge dokumentacije u sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama Bosne i Hercegovine. Strukturiranim upitnikom i metodom slučajnog neproporcionalnog stratifikovanog uzorka obuhvaćeni su najviši, srednji i najniži nivo menadžmenta. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da se svrha postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih ogleda u poštivanju zakonskih obaveza i pravilnika. Doprinos rada se ogleda u prijedlogu izmjena u zakonu i pravilnicima kojima se reguliše sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih.

**Ključne riječi:** dokumentacija, performansa, sistem ocjenjivanja, institucije

**JEL:** M 12, H 83

### 1. Osnove sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih

Ocjenjivanje performansi podrazumijeva uspostavu formalnog, adekvatno strukturiranog sistema za mjerenje, ocjenu i vršenje utjecaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinaca, a koje su u vezi sa poslom koji obavlja. "Veoma često se tretira kao godišnji ritual, koji uključuje brzo popunjavanje

---

<sup>1</sup> Admir Ćebić, dipl. oec

<sup>2</sup> Mr. sc. Mirela Ćebić, dipl. oec.

formulara što omogućava sakupljanje svih negativnih informacija o zaposlenima u protekloj godini" [Cascio, Aguinis, 2005., str. 87.]

Sistem ocjenjivanja performansi trebao bi zadovoljavati i nekoliko kriterija: kriterij validnosti (mjerjenje važnih komponenata posla na reprezentativan način); kriterij pouzdanosti (visok stepen slaganja ocjenjivača); kriterij praktičnosti (niski troškovi kreiranja i implementacije sistema ocjenjivanja performansi) i kriterij izbjegavanja diskriminacije. Kvalitativni opisi performansi zaposlenih koriste se za složene i različite poslove, poput onih na menadžerskim nivoima, dok se kvantitativni opisi performansi zaposlenih koriste za opisivanje visoko proceduralnih radnih mjesta.

Ciljevi sistema ocjenjivanja su: stvaranje osnove za donošenje odluke o nagradama, motivisanje zaposlenih, sukcesivno planiranje i identifikaciju ljudskih resursa, promovisanje dijaloga između nadređenog i podređenog, te formalizovanje ocjenjivanja za nezadovoljavajuću performansu.

Predmet sistema ocjenjivanja je kvalitetno, efikasno, stručno i blagovremeno obavljanje poslova, obavezno stručno obrazovanje i usavršavanje, predanost i marljivost u službi, korektan odnos prema sredstvima za rad, racionalno korištenje radnog vremena i prisutnost na poslu, iskazivanje ličnih osobina na poslu (odnos i ponašanje prema strankama i radnim kolegama), te objavljivanje naučnih radova, knjiga, školskih udžbenika, studija i publikacija.

Informacije o performansama zaposlenih na radnom mjestu dobijaju se kroz opservaciju aktivnosti koje obavlja zaposleni, zatim evidentiranjem zapaženih rezultata i upoređivanjem sa kriterijima, kao i razgovorom sa zaposlenima koji mogu dati kompetentne odgovore vezane za aktivnosti. Prilikom kreiranja sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih potrebno je napraviti izbor vrste performanse koja će biti predmet ocjene. Postoje tri osnovne vrste performansi koje mogu biti predmet sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih i to:

1. lične karakteristike zaposlenih: sposobnosti i druge lične karakteristike zaposlenih, kao što su; sposobnost donošenja odluka, lojalnost zaposlenih, vještina komuniciranja ili stepen inicijativnosti zaposlenih,
2. ponašanje zaposlenih tokom obavljanja posla je performansa, koja se takođe mjeri ocjenjivanjem, a predstavlja adekvatan metod kada je za instituciju važno šta zaposleni rade na poslu,
3. rezultati radnog ponašanja zaposlenih predstavljaju performansu koja je predmet ocjenjivanja, a koristi se kao adekvatan način ocjenjivanja onda kada za instituciju nije od izuzetne važnosti na koji način su rezultati

ostvoreni i kada postoji puno više različitih načina za efektivno bavljenje nekim poslom.

"Sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih dizajniran je kroz šest koraka i to: (1) utvrđivanje normi rada sa zaposlenima, (2) zajedničko postavljanje ciljeva, (3) ocjenjivanje ostvarenih i postignutih rezultata, (4) poređenje rezultata rada s utvrđenim normama, (5) raspravljanje radne ocjene sa zaposlenima, (6) provođenje korektivnih akcija." [Vujic, 2005., str. 349.]

Relevantni aspekti performansi zaposlenih su sljedeći: (a) kvalitet rada koji predstavlja stepen u kojem se rezultat određene aktivnosti približava perfekciji, a obuhvata: tačnost u radu, temeljitost u radu, i organizovanost u radu; (b) efikasnost u radu podrazumijeva sposobnost zaposlenih da ostvaruju radne zadatke uz minimum troškova, napora ili gubitaka; (c) nezavisnost u radu predstavlja sposobnost zaposlenih da samostalno obavljaju posao bez nadzora neposrednog rukovoditelja i bez njegove intervencije; (d) odnos prema poslu ogleda se u prisustvu zaposlenih na radnom mjestu, poštivanju radnog vremena i odgovornom obavljanju posla; (e) inicijativa se odnosi na sposobnost zaposlenih za iskazivanje novih ideja, njihovo razvijanje i upotrebu, s ciljem podizanja kvaliteta posla; (f) vještina komuniciranja predstavlja sposobnost zaposlenih da jasno i argumentovano prenose i interpretiraju svoje stavove, mišljenja i sugestije, uz sposobnost izbjegavanja konfliktnih situacija sa sagovornicima i učestvovanje u timskom radu; (g) poznavanje posla predstavlja sposobnost zaposlenih da profesionalno i kvalitetno izvršavaju poslove i radne zadatke u skladu sa propisima i pravilima radnog mjesta; (h) spremnost prilagođavanja promjenama odnosi se na sposobnost zaposlenih da prihvataju nove ideje, razvijaju ih i koriste.

## **2. Karakteristike postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama Bosne i Hercegovine**

Ocjenjivanje performansi zaposlenih u institucijama BiH zasnovano je na konkretnim kriterijima proizašlim iz važeće zakonske regulative. Dokumenti na osnovu kojih se vrši ocjenjivanje performansi zaposlenih trebaju unaprijed sadržavati kriterije ocjenjivanja. Zaposleni bi trebalo da budu upoznati sa standardima u pogledu performansi u pismenoj formi, a potrebno je ocjenjivati i veći broj dimenzija performansi zaposlenih. Ocjene koje su rezultati ocjenjivanja, kao i dokumenti koji sadrže kriterije ocjenjivanja, predstavljaju

zapise sa kojima se dokumentuje proces ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH.

Koraci sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih su sljedeći: (1) utvrditi kriterije za ocjenjivanje na osnovu dokumentovane analize radnog mjesta; (2) obavijestiti zaposlenog pismenim putem o standardima performansi; (3) ocjenjivanje performansi zaposlenih treba biti zasnovano na različitim ocjenama svake različite dimenzije performansi na određenom radnom mjestu; (4) osigurati mogućnost zaposlenima da podnesu žalbe; (5) ne treba dozvoliti jednom rukovoditelju da ima neprikosnoveno pravo prilikom određivanja mjera koje treba preduzeti; (6) omogućiti dokumentovanje svih podataka koji utječu na donošenje odluke; (7) omogućiti i pružiti obuku supervizorima da upotrebljavaju instrumente procjene.

Nadgledanje i ocjenjivanje performansi zaposlenih u institucijama BiH je tradicionalno bilo zanemarivano i, uglavnom, nije ni postojalo do prije nekoliko godina. Praksa pokazuje da pojedine institucije prakticiraju godišnje ocjenjivanje performanse, međutim, većina još uvijek ulaže velike napore kako bi njihovi rukovoditelji obavljali ovu dužnost. Sistemi ocjenjivanja performansi zaposlenih u različitim institucijama BiH zasnivaju se na zajedničkim osobinama i karakteristikama, a koje potječu iz zakona i pravilnika. Razlike postoje, a uzrokovane su postojanjem pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koji su jedinstveni za svaku instituciju.

### **3. Zakonodavni okvir**

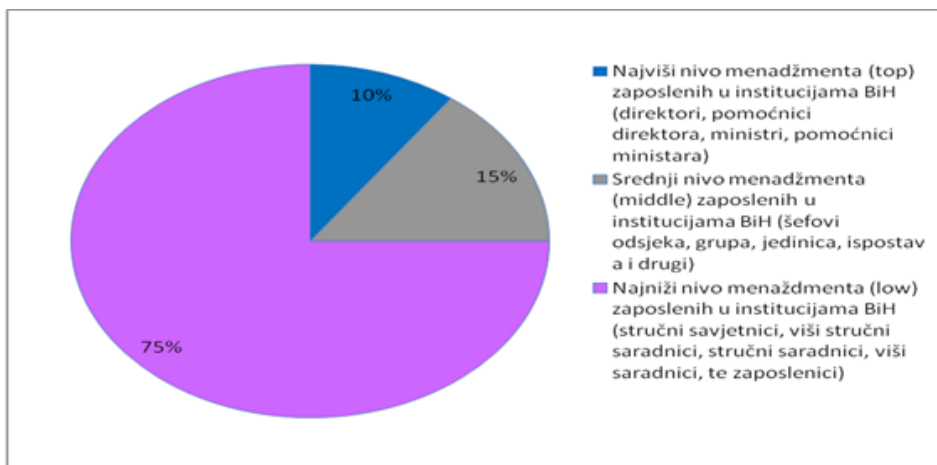
"Ocjenjivanje performansi zaposlenih u institucijama BiH definisano je putem sistema koji slijedi odredbe Zakona o državnoj službi, izmjenana i dopunama Zakona, te Pravilnika o postupku ocjenjivanja i unapređivanja državnih službenika u institucijama BiH", [Zakon o državnoj službi u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH 19/02); Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama BiH (Službeni glasnik BiH, 35/03, 04/04, 17/04, 26/04, 37/04, 48/05, 02/06, 32/07, 43/09)]. Zakonom o državnoj službi BiH se uređuje pravni status državnih službenika i zaposlenika u okviru ovih institucija. "Pravilnikom se utvrđuje postupak, odnosno procedura, te način i kriteriji za ocjenjivanje državnih službenika i zaposlenika u institucijama BiH" [Službeni glasnik BiH, 17/04]. Postupak ocjenjivanja performansi zaposlenih se provodi u cilju kvalitetnog i profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, većeg zalaganja u njihovom radu, a s ciljem zadržavanja statusa državnog službenika i

zaposlenika, te napredovanja u državnoj službi. Državni službenici i zaposlenici prolaze kroz postupak ocjenjivanja najmanje jedanput godišnje, odnosno, svakih dvanaest mjeseci. Ocjena se donosi najkasnije do kraja februara tekuće godine za proteklu godinu, ocjena se može donositi i periodično i to svaka tri ili šest mjeseci, a odluku o periodičnosti donosi institucija u kojoj se vrši ocjenjivanje.

#### 4. Interpretacija rezultata

Predmet istraživanja rada jeste identifikacija uloge dokumentacije u sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH, te analiza utjecaja i same prirode dokumentacije. Osnovni skup istraživanja čine institucije BiH i to: agencije, direkcije, instituti, komisije, ministarstva, odbori, službe, uredi i drugi. Uz uvažavanje ograničenja karakterističnih za institucije BiH, donesena je odluka da uzorkom istraživanja bude obuhvaćeno 100 neposrednih rukovoditelja i 200 zaposlenih (državnih službenika i zaposlenika).

**Grafikon 1.** Struktura najvišeg, srednjeg i najnižeg nivoa menadžmenta zastupljena u svim institucijama Bosne i Hercegovine



**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja

Prilikom formiranja uzorka istraživanja korištena je metoda stratifikovanog - slučajnog uzorka, i to uzorak zasnovan na principima teorije vjerovatnoće gdje su elementi uzorka birani po principu slučajnosti (jednostavni slučajni uzorak/eng. Simple random sample). Naime, radi se o neproporcionalno stratifikovanom uzorku. Stratifikacija je izvršena prema podacima i organizacionim shemama institucija BiH, te su utvrđena tri stratuma i to: najviši

nivo menadžmenta - prvi stratum; srednji nivo menadžmenta - drugi stratum; najniži nivo menadžmenta - treći stratum.

Empirijskim istraživanjem iz određenih izvora dobijen je podatak da je struktura najvišeg, srednjeg i najnižeg nivoa menadžmenta u svim institucijama u BiH zastupljena u odnosu koji je prikazan grafikonom 1.

Prema empirijskom istraživanju i ostvarenom saradnjom sa Ministarstvom finansija i trezora BiH, koje posjeduje podatke o svim državnim službenicima i zaposlenima u svim institucijama BiH, broj zaposlenih po nivoima menadžmenta prikazan je tabelom 1.

**Tabela 1.** Broj zaposlenih po nivoima menadžmenta u institucijama BiH

| Nivo menadžmenta   | Broj zaposlenih |
|--|-----------------|
| Najviši nivo menadžmenta (top) zaposlenih u institucijama (direktori, pomoćnici direktora, ministri, pomoćnici ministara)                        | 249             |
| Srednji nivo menadžmenta (middle) zaposlenih u institucijama (šefovi odsjeka, grupa, jedinica, ispostava i drugi)                                | 463             |
| Najniži nivo menadžmenta (low) zaposlenih u institucijama (stručni savjetnici, viši stručni i stručni saradnici, viši saradnici, te zaposlenici) | 3.000           |

**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja

Generisani slučajni uzorak se ogleda u tome što su anketni upitnici dostavljeni svim institucijama na nivou BiH, prema popisu institucija Agencije za državnu službu BiH (gdje je postojala mogućnost da ga popunjava najviši nivo menadžmenta ili srednji nivo menadžmenta ili najniži nivo menadžmenta), odnosno anketni upitnici poslani su u isto vrijeme na e-mail adrese institucija pohranjene u bazi podataka. Popunjeno je i vraćeno ukupno 436 anketna upitnika, što je zadovoljavajuće sa aspekta reprezentativnosti uzorka istraživanja, prikazano tabelom 2.

**Tabela 2.** Procenat reprezentativnosti uzorka istraživanja

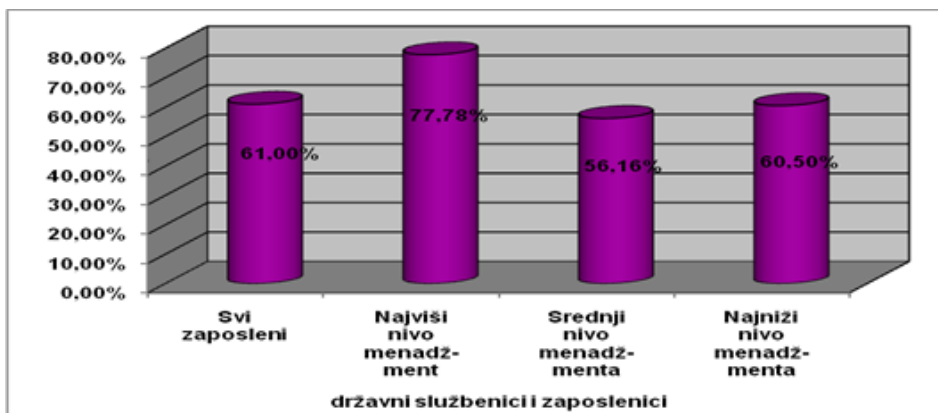
| Nivo menadžmenta         | Broj dostavljenih anketnih upitnika | Broj popunjenih anketnih upitnika | % reprezentativnosti |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Najviši nivo menadžmenta | 249                                 | 27                                | 10,84%               |
| Srednji nivo menadžmenta | 463                                 | 96                                | 20,73%               |
| Najniži nivo menadžmenta | 3.000                               | 313                               | 10,43%               |

**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja

Anketnim upitnikom prikupljeni su empirijski podaci o karakteristikama postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH. Deskriptivna statistička analiza međusobnih odnosa među izabranim prikupljenim podacima izvršena je za ukupno 22 pitanja anketnog upitnika koja su preuzeta kao reprezentativna za državne službenike i zaposlenike o ulozi dokumentacije u sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja 61% zaposlenih u institucijama BiH smatra da su zaposleni upoznati sa kriterijima za ocjenjivanje (77,78% najvišeg nivoa menadžmenta, zatim 56,16% srednjeg nivoa menadžmenta, te 60,5% najnižeg nivo menadžmenta), što je predstavljeno grafikonom 2.

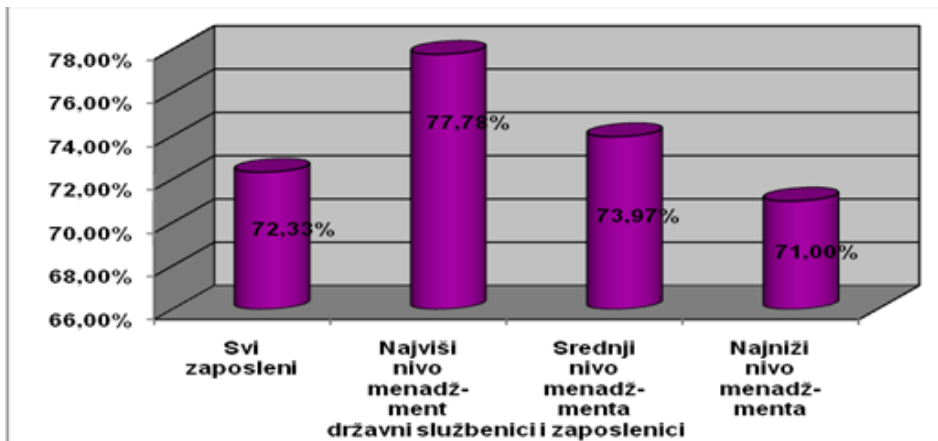
**Grafikon 2.** Procenat slaganja/neslaganja zaposlenih o poznavanju kriterijuma ocjenjivanja performansi, za sve nivoe menadžmenta



**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da 72,33% zaposlenih u institucijama BiH (77,78% najvišeg nivoa menadžmenta, 73,97% srednjeg nivoa menadžmenta, te 71% najnižeg nivoa menadžmenta) smatra da se svrha provedbe procesa ocjenjivanja performansi zaposlenih ogleda u poštivanju zakonskih obaveza i pravilnika. (grafikon 3.)

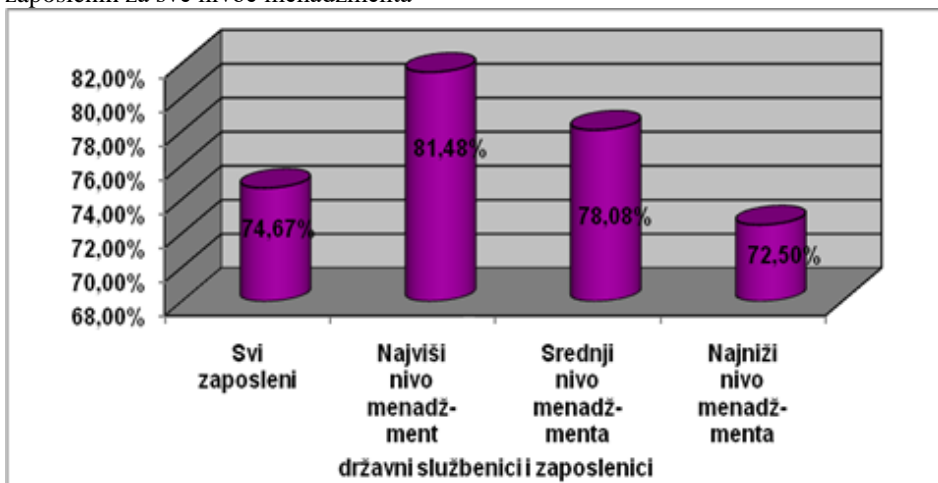
**Grafikon 3.** Procenat slaganja/neslaganja zaposlenih sa zakonskom svrhom postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih za sve nivoe menadžmenta



**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati empirijskog istraživanja ukazuju da se proces ocjenjivanja performansi zaposlenih provodi s ciljem kompletiranja personalnih dosjea zaposlenih, kako bi se ispoštovala zakonska obaveza, i to 74,67% zaposlenih (najviši nivo menadžmenta 81,48%, zatim srednji nivo menadžmenta 78,08%, te najniži nivo menadžmenta 72,5%) smatra da se proces ocjenjivanja isključivo provodi radi kompletiranja personalnih dosjea zaposlenih. (grafikon 4.)

**Grafikon 4.** Procenat slaganja/neslaganja zaposlenih sa karakteristikom postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih – cilj kompletiranje personalnih dosjea zaposlenih za sve nivoe menadžmenta



**Izvor:** Rezultati empirijskog istraživanja



## 5. ZAKLJUČAK

Analizom teorijske građe iz područja menadžmenta ljudskih resursa, koja je sadržana u recezentnim izvorima navedenim u literaturi, te rezultatima provedenih istraživanja prema naučnoj metodologiji korištenoj u procesu istraživanja, identificirane su prednosti i nedostaci uloge dokumentacije u postojećem sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH.

U teorijsko - metodološkom smislu dokazano je da dokumentacija u postojećem sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH predstavlja zapise kojima se dokumentuje proces ocjenjivanja performansi zaposlenih.

Na temelju stavova ispitanika (državnih službenika i zaposlenika) može se zaključiti da postojeći sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih podrazumijeva "samo" obavljanje onoga što se mora.

U skladu sa rezultatima empirijskog istraživanja ovog rada moguće je dati sljedeće prijedloge: s obzirom da se uloga dokumentacije u sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih ogleda u izričitom poštivanju zakonskih propisa, pravilnika i akata iz oblasti rada i radnih odnosa, a pri tome se ne pružaju državnim službenicima i zaposlenicima određene smjernice o tome šta se od njih očekuje na radnom mjestu i kako mogu ispuniti ta očekivanja, potrebno je omogućiti zaposlenima pristup nacrtima sistematizacija njihove institucije, kako bi se upoznali sa sadržajem posla i u tom pravcu ispunjavali zahtjeve svojih radnih mjesta. Na taj bi način omogućili povećanje kvaliteta svog rada i institucije. Radi toga je nužno izvršiti izmjene u zakonu i pravilnicim kojima je regulisan sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama BiH, što može biti značajan input menadžmentu sistema ovih institucija, te na taj način poboljšati njihovu djelotvornost.

## SUMMARY

*A performance appraisal system includes evaluation of qualifications for the respective position, evaluation of professional experience, training, and evaluation of personal performance of employees. The subject of the research includes the identification and analysis of the role of documentation in the performance appraisal system of employees in the institutions of Bosnia and Herzegovina. The structured questionnaire and method of disproportionate stratified random sample includes the highest, middle and the lowest level of management. The results of the empirical research show that the purpose of the current performance appraisal system in the state institution is reflected in*

*respect of legal obligations and ordinances. A contribution of the paper is reflected in proposed amendments to the law and governing regulations on the performance appraisal system of employees.*

**Keywords:** *documentation, performance, appraisal system, institutions*

## LITERATURA

### Knjige

1. Cascio, W.F., Aguinis, H., 2005., Applied psychology in Human Resources Management, 6th ed., Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 87.
2. Bernardin, J.H., Russell, J.E., 1998., Human Resource Management: An Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill, str. 243.
3. Bogićević, B., 2004., Menadžment ljudskih resursa, II izdanje, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet, Čugura-print, Beograd, str. 189.
4. Ferris, G., Buckley, M.R., 1996., Human Resources Management, 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str. 271-288.
5. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B., 1993., Human Resource Management, 2nd edition, Houghton Mifflin Company, str. 473.
6. Vujić, V., 2005., Menadžment ljudskog kapitala, II izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, str. 349.

### Časopisi

1. Becker, T, Kilmoski, R., 1998., A Field Study of the Relationship between the Organizational Feedback Environment and Performance, Personnel Psychology 42, str. 343.-358.
2. Bernardin, J., Klatt, L., 1985., Managerial Appraisal Systems: Has practice Caught Up with the State of the Art, Public Personnel administrator, str. 79.-86.
3. Cawley, B.D., Keeping, L.M., Levy, P.E., 1988., Participation in the Performance Appraisal process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations, Journal of Applied Psychology 83, (3), str. 615.-663.
4. Cederblom, D., 1982., The Performance Appraisal Interview: A review, Implications and Suggestions, Academy of management review 7., pp. 219.-227.

5. Grote, D., 2000., Public Sector Organization: Today's Innovative Leaders in Performance Management, Public Personnel Management 29, p. 2.
6. Giles, W., Mossholder, K., 1990., Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal, Journal of Applied Psychology 75, str. 371.
7. Poister, T., Streib, G., 1989., Management Tools in Government: Trends over the Past Decade, Public Administration Review 49, str. 240.-248.
8. Wagel, W.H., 1987., Performance Appraisal With a Difference, Personnel Psychology, Vol. 64 (2), str. 4.-6.

#### Elektronski izvori

1. Armstrong, M., 2006., Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed. London, GBR: Kogan Page, Limited, p. 493, Dostupno na: <http://site.ebrary.com.libproxy.canton.edu:2048/lib/canton> [pristup 25. maj 2010.]
2. Grote, D., 2002., Performance Appraisal Question and Answer Book, AMACOM, Saranac jezero, NY, (p.p.1) Dostupno na: <http://site.ebrary.com.libproxy.canton.edu:2048/lib/canton> [pristup 14. 03. 2010.]
3. Šunje A., Pašić, M., 2009., Ocjenjivanje radne uspješnosti, prezentacija, Dostupno na: <http://ads.gov.ba/obuke/doc/Ocjenjivanje%20radne%20uspjesnosti.pdf> [pristup 17. 03. 2010.]

#### Službeni dokumenti u elektronskoj verziji

1. Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine, 2004., Pravilnik o postupku ocjenjivanja i unapređivanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine [online]. Dostupno na: [www.ads.gov.ba](http://www.ads.gov.ba) [pristup 27.07.2009.]
2. Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine, 2002., Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine, Dostupno na: [www.ads.gov.ba](http://www.ads.gov.ba) [pristup 07.07.2009.]
3. Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine, Zakon o platama u institucijama Bosne i Hercegovine, Dostupno na: [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) [pristup 13.07.2009.]
4. Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine, Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, Dostupno na: [www.mpr.gov.ba](http://www.mpr.gov.ba) [pristup 17.07.2009.]

5. Vlada Bčko Distrikta Bosne i Hercegovine, Uputstvo o ocjenjivanju zaposlenih u organima javne uprave, Dostupno na: [www.bdcentral.net](http://www.bdcentral.net) [pristup 17.03.2010.]

#### Zakoni, odluke i pravilnici

1. Odluka o uslovima i načinu prijema pripravnika VII stepena stručne sprema u radni odnos u institucije Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, broj 52/05]
2. Pravilnik o postupku ocjenjivanja i unapređivanja državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 17/04]
3. Zakon o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 19/02]
4. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 35/08]
5. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 04/04]
6. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 17/04]
7. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 26/04]
8. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 37/04]
9. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 48/05]
10. Zakon o izmjeni i dopuni Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 02/06]
11. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 43/09]
12. Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 26/04, 07/05 i 48/05]
13. Zakon o usvajanju Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o državnoj službi u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 32/07]
14. Zakona o platama u institucijama Bosne i Hercegovine [Službeni glasnik BiH, 50/08 i 35/09]